



TITLE:

# バーナードのリーダーシップ再論

AUTHOR(S):

田杉, 競

---

CITATION:

田杉, 競. バーナードのリーダーシップ再論. 経済論叢 1967, 100(5): 519-536

ISSUE DATE:

1967-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/133225>

RIGHT:

# 經濟論叢

第100卷 第5号

山本安次郎教授記念號

---

献 辭	出口 勇 藏	
Supercargo (上乘, 貨物上乘人) について	佐 波 宣 平	1
經 営 哲 学	高 田 馨	15
経営経済学と人間問題	市 原 季 一	34
経営管理における過程理論の性格 (3)	降 旗 武 彦	52
経営経済と維持計慮	鈴 木 和 藏	71
経営財務論の動向とその基礎構造をめぐる一考察	加 藤 勝 康	90
経営の基本理念と日本的経営	山 城 章	110
バーナードのリーダーシップ再論	田 杉 競	131

山本安次郎 教授 略歴・著作目録

---

昭和42年11月

京都大學經濟學會

## バーナードのリーダーシップ再論

田 杉 競

### I は じ め に

複数の人々が一定の共通目的のために協働する<sup>システム</sup>体系である組織において、人々の協働を確保するために協働意欲 (willingness to cooperate) が必要なこと、また共通目的達成のために人々の活動を調整するリーダーシップが必要なことは、おうむね人間関係論の発展とともにつよく認識されてきた。伝統的組織理論においては、組織の存在を前提として、そのなかにおける人々の活動ないし職務の関連(専門化と総合)を中心として論ずるから、人々の協働意欲のごとき問題は、金銭的誘因を与えることを除いては、ほとんど注目されなかった。しかし 1930 年代いらいメーヨーやレスリスバークによって人間関係論が急速に発展するにつれて、人間がたんに経済的動機に動かされるばかりでなく、種々の非経済的動機をもつこと、また職場の非公式集団の影響力があることなどを強調するに及んで、動機づけによって協働意欲を高めること、すなわち勤勞意欲ないし士気の問題と、共通目的へ人々の行動を調整するリーダーシップの問題とが当然に論ぜられるようになった。リーダーシップが、他の分野ではともかく、組織理論ないし経営管理論のなかで重要な地位を占めるようになったのは、この頃からである。それいらいの組織理論がしばしば伝統的組織理論に対比して、近代的組織理論とよばれるのは、かかる特徴によるといってよい。もとより近代的組織理論にはその他の特質を付加することも必要であろう。

近代的組織理論の祖とされるバーナードの主著『経営者の役割』<sup>1)</sup>ならびに論

- 1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, 田杉監訳, 経営者の役割。以下訳書の頁数のみを掲げる; ditto: *Organization and Management*, 1948.
- 2) Mayo, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, 勝木・村本訳, 産業

文集「組織と経営」はメーヨーの著書<sup>2)</sup>やレスリスパーガーのホーソン工場実験の報告書<sup>3)</sup>とほとんど時を同じくして、あるいはその直後に発表されている。ただ彼はホーソン工場実験に参加したわけではなく、またその報告を基礎として論考したのではないが、しかし当時ハーバード大学に関係していたために、実験担当者と密接な関係にあり、ある程度の影響を受けたことを認めている。いずれにイニシアティブがあるかを問う必要はない。人間関係論の成果をも視野のうちにとり入れ、さらにより広いパースペクティブのなかでこのモメンタルな近代的組織論の礎石を築いたことは明らかであろう。

このような彼の組織論のなかで、ここではリーダーシップに焦点をしぼり、それが彼の理論のなかでどのような意味をもつかを考察し、あわせてそれが後のリーダーシップ論の発展にどういう関係をもったかを探ることとしたい。

最初にリーダーシップが大別して2つの意味に使われていることに注意しておく必要がある。経営者ないし最高経営層は企業という組織の頂点にあって、企業の全機能を総合調整する責任をもつ。それによってはじめて各種の職能が共通の目的に総合される。従って経営者は命令、規則、手続など、純粋に職能的側面において意志決定や管理統制をする。この側面において企業内の各職能の総合的統制を加えることをビジネス・リーダーシップとよぶことがある。たとえば R. A. ゴードンの「大企業におけるビジネス・リーダーシップ」<sup>4)</sup>はこのような観点に立って最高経営層がどのように意志決定や統制を行っているかの実態を明らかにした。他方、近代的組織理論ないし経営管理論はかかる管理統制だけで人々の行動の総合調整をすることは困難であるとし、人間行動の心理的、社会的側面を考慮して、強制、操縦、権威、説得などの種々の方法による調整を必要と考える。このように人々の主観的な態度に影響を及ぼすことをリーダーシップということが出来る。ここに扱うのは後者の意味のリーダーシ

文明における人間問題； ditto: *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945, 藤田・名和訳、アメリカ文明と労働。

3) Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson: *Management and the Worker*, 1939.

4) Gordon, R. A.: *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, 森沢訳、ビジネス・リーダーシップ。

ップである。

## Ⅱ リーダーシップの必要性

バーナードの「経営者の役割」は4部に分かれ、第1部 協働体系に関する予備的考察、第2部 公式組織の理論と構造、第3部 公式組織の諸要素について、第4部に「協働体系における組織の機能」があり、リーダーシップは主として第4部に述べられている。組織の機能とはバーナードが第3部においてそれを構成する諸要素を論じ、それらによって構成される構造を重要視しながら、他方それら諸要素をいかに機能させるかが、いまひとつの重要な問題であるとして、第4部でそれを扱っているのである。すなわち組織をその構造と機能との両側面において論じているのである。

ただ第4部のはじめの第15章と第16章とは見方によって組織の一般的性質を論ずる第2部、および組織の構成要素を扱う第3部とかなり重複しており、いわばその要約のごとくに見える。ことに権威の理論(第12章)で権威の本質と源泉を論ずるばかりでなく、それがいかにして権威としての実体をもつかを論ずるかぎり、人々の協働行為を促進する問題を扱わねばならない。また意志決定の環境(第13章)および機会選択の理論(第14章)ではいかに目的などに関する意志決定を行なうべきかを論ずるとき、経営者、管理者の行動を扱う。それらは諸要素の本質から進んである程度その適切な運営に論及せざるを得なかったのも当然である。

しかしながら視点を組織の諸要素の運営ないし機能に移すとき、たんなる既述部分の要約ではなくして、その機能的側面に関する論述が中心となる。かくして管理という機能に関する第15章と、組織を維持存続させる過程という角度からいわゆる組織経済を論じた第16章とが置かれていると見ることができる。

以上のごとき組織の諸要素のみでは有効な管理を十分に行なうことは困難であり、そこにリーダーシップの必要性がある。そしてリーダーシップを管理責

任という名称のもとにその本質を第17章で論ずる。従ってこの著書のなかではリーダーシップそのものを論じているのは第17章のみであり、内容的にきわめて示唆に富んでいるとはいえ、他の部分が徹底的に論究されているのに比して、やや不十分であると見られるのである。けれどもこの章以外に他の多くの部分でリーダーシップに関説しているところが少なくないから、彼がリーダーシップを組織理論のなかでいかなる関連でとらえ、いかなる重要性を認めているかを知ることが可能である。第4部をそれらの部分と関連させながら検討することが必要と考えられるのである。

またバーナードの論文集『組織と経営』のなかにはリーダーシップに関する論文が2編に含まれており、そこに彼のリーダーシップ論の内容をある程度知ることができるのである。

さて本論に入るまえに、バーナード組織理論の基本的概念構成をみておくことが必要であろう。彼は『組織』を公式組織に限定して扱うが、それに先立って協働体系という概念をもつ。すなわち『明確な目的のために複数の人々が協働し、特定の秩序をもった物的、生物的、個人的、社会的諸要素の複合体』を協働体系とよぶ。すなわち、たとえば企業、軍隊、病院、政府機関などのごとく、それぞれ一定の目的をもち、複数ないし多数の人々が協働するが、それとともに設備、機械、原料、資金、また管理組織などの諸手段を利用する具体的な複合体を協働体系というのである。そしてそのなかから物的、個人的、社会的要因を抽象して、『一定の目的をもって協働する複数の人々の意識的に調整された活動の体系』<sup>システム</sup>を組織とよぶ。それゆえバーナードの場合に組織というのは高度に抽象的な概念なのである。人々の行動の調整された体系であって、種々なる行動が共通目的のために1つの体系として調整されるものを意味するのである。(もっとも著書のなかで、かかる定義にもかかわらず、前後の文脈から組織を意味すると思われる個所で、協働体系の語を用いることがしばしばある。)

従ってまた彼は、企業のごとき経営組織のみを対象とするのでなく、その定

義が包含しうるような各種の公式組織に共通の体系をとらえようとしている。それによってこそ、すなわち副次的なものに眼を奪われないために、組織の本質的なものを正しく把握できると見るからである。また当面の課題は公式組織のみを扱うのであって、メーヨーらによって発見された自然発生的な非公式組織（ないし非公式集団）は、公式組織との関連において必要なかぎり関説するにとどまる。

さて、組織のなかには人々の協働がある。しかし公式組織が自然に発生するものではない。一定の目的のために複数の人々の協働を必要とするときに、個人に参加させて組織が成立するのである。はじめから組織があり、そのなかに入っている人々があるのではない。組織が成立するためには、まず目的の設定が必要であるが、またそこに協働する個人は、第1部において彼が正しくとらえているように、意志をもち選択力をもつものである。組織に参加するかいなか、参加しても組織にとって必要な努力を貢献し続けるかどうかについて、選択の自由（種々の理由からその自由はある程度限られたものであっても）をもっている。それゆえに組織のなかで人々の協働を確保するためには、かれらに協働しようとする意欲をもたせることが必要であり、そこで誘因（incentives）が問題となる。人間関係論らしい動機づけの理論ないし勤労意欲の理論として展開されるものがここで指摘される。

また組織がその目的を達成するためには各種の活動が要求されるが、複数の人々の活動がただちに共通目的に役立つという保証はない。人々の活動に必要な関連と秩序づけがなくては効果的な活動体系とはならない。このような諸活動のあいだに適切な関連と秩序づけをつくるために専門化の原理にもとづくコミュニケーションの体系（いわゆる管理組織にほぼ対応する）をつくらねばならない。コミュニケーション体系によって各人の活動のあいだに関連が保持され、かつその関連を保つ重要な要素として命令の権威が用いられねばならない。さらにコミュニケーション体系のなかで上位階層の手段は下位階層に目的として与えられ、そこで目的に対する手段が選択されるという、目的・手段の連鎖が

必要であるが、それは上記の目的設定にも関連し、また全体を意志決定および機会選択の問題としてとらえることもできる。

かくしてバーナードは組織が成立するには、(1) 目的の設定、(2) 協働意欲、(3) コミュニケーション体系の3要素が必要だとするのである。

ところで「組織構造あるいはその動的な過程について綿密な研究をすれば、協働のより技術的な面のいくつかの点を強調しすぎるおそれがある。」<sup>5)</sup>「通常は〔組織〕構造的な特徴がいまいで、そこに作用する要因を把握することが困難なために、人間協働の主要要因をリーダーシップに求めがちである。……にもかかわらず、リーダーシップとか道徳的要因とかが組織における唯一の、重要な、意味ある一般的な要因だと考えることは——ちょうどリーダーシップがなくても協働の〔組織〕構造と過程だけで十分だと考えるのと同様に——誤りである。いずれの考え方も道理と経験に一致しない<sup>6)</sup>という。すなわち組織にとってコミュニケーション体系は人々の行動を調整するために不可欠のものだと認めながら、なおリーダーシップの重要性を指摘するのである。それは組織の目的を共通に理解することの困難、あるいは組織に欠くべからざるコミュニケーション体系の脆弱さ、調整の権威を確立するために人々の同意を得る必要、意志決定という継続的な負担などの理由による。すなわち上記の組織的諸要素を十分に整備し運営することに伴う困難、不十分さがあるために、リーダーシップが必要だとするのである。リーダーシップはこれら組織的諸要因と相互補完的な、重要で、ほとんど不可欠な要因としてとらえられているのである。この意味ではアージリスの「個人と組織」<sup>7)</sup>の主たる論理もこれときわめて類似しているといえよう。

なおこの部分において指摘されていないけれども、公式組織のなかに発生する非公式組織が種々の行動基準をもち、そのメンバーの行動に影響を与えるし、その基準がときに生産抑制などを通じて組織の要求に反することがある。これ

5) バーナード訳書、277-278頁。

6) Argyris, C.: *Personality and Organization*, 1957; 拙稿、アージリスの組織理論(1)、経済論叢、第97巻第2号(昭和41. 2)。



は人間関係論の研究いらい注目された現象である。ところがバーナードは第9章において非公式組織に触れ、それがコミュニケーションを促進して公式組織を維持するのに役立ち、あるいは組織内に斉一的な考え方(心的状態)を作りだすなど、むしろ組織に役立つ作用を指摘している<sup>7)</sup>。

ただ後述のように、個人の行動に影響を与える道德準則のあいだにしばしば対立がおり、その対立が経営者、管理者の管理責任を困難ならしめることを論じている。もちろん、それら準則のなかには非公式組織から与えられるものがある。同様に管理者ばかりでなく、部下の行動にも非公式組織から来る準則が影響することはいうまでもない。そして準則のすべてが組織の要求に合致するとは限らず、人間関係論の指摘するように、これと対立するものが認められるかぎり、それはリーダーシップを必要ならしめるひとつの要因として挙げられねばならない。

さらに、バーナードがリーダーシップの意義について事物の全体感覚(sense of things as a whole)あるいは全体感覚(sense of the whole)という面を強調していることを注目すべきであろう。個人がさまざまな動機ないし欲求をもち、それが不安定であるため、共通目的の理解やそれへの協力が困難になり、従って個人の分散的な傾向があるから、共通の理解をもつ必要がある。≡共通の理解があるという信念、成功するという信念、組織参加者の個人の目的よりも共通目的のほうが優先するという信念<sup>8)</sup>などを創りだして、協働努力を鼓舞しなければならぬ。すなわち個人の行動を規制する意味では私的準則ではあるが、組織の要求ないし目的からくる準則を優先し、≡組織全体のため≡組織の存続のためという準則に支配されることが重要だとする。

しかし全体感覚はまた部分にとらわれぬ、補完的要因よりも戦略的要因に着目し、組織全体の利益を理解し、それに適応した態度をとることの重要性をも含意していると考えられる。セクショナリズムではない全体を重視する考え方、

7) 134, 240頁。

8) 277頁。

態度である。後述のごとき管理者の創造的道德性を論じている部分はこの意味であろう。

必要なのは事物の全体感覚であり、執拗に部分を全体に従属させることであり、広範な視点にたつて、他の管理機能、技術、説得、誘因、コミュニケーション、分配的能率など、すべての諸要因から戦略的な要因だけをとりだして区別することである。<sup>9)</sup>

最後の全体感覚という面は、主として管理者、とくに経営者自身の意志決定に関して重要なものであって、通常かれらの部下に対する説得ないし影響力としてとらえられるリーダーシップとは、やや異なるものと見なければならぬ。ただ組織、とくに複合組織とよばれる大企業などにおける経営者について見れば、そのような全体感覚にもとづく意志決定ないし態度は、全組織の人々に間接的影響を及ぼして、組織の一体性を高める作用をもつはずである。かくてそのような作用をふくめて考えるならば、直接に部下の従業員に働らぎかける影響力の行使と、直接には経営者あるいは管理者の行動そのものとの両面がリーダーシップとしてとらえられるようである。みずからバーナードの影響をうけたと称するセルズニックの経営者リーダーシップ論<sup>10)</sup>も後者を重要視するのである。

### Ⅲ リーダーシップの内容

以上のごとく、組織構造のための諸要素がそれだけでは十分に機能することが困難であるため、リーダーシップが必要とされる。それゆえバーナードはそれら諸要素を論述する第3部の各所においてリーダーシップに関説しており、それらを摘出してみると、彼がリーダーシップとして理解している内容に種々のものが含まれていることを知ることができる。

第1に、専門化に関しては、そこで種々の基盤にもとづく専門化が必要であ

9) 274頁。

10) Selznick, P.: *Leadership in Administration*, 1957, 北野訳, 組織とリーダーシップ。

るが、通常論ぜられる専門化のほかに、組織のあるところには必ず社会結合の専門化 (associational specialization) とよぶものがただちに始まる。これは協働の努力における人間間の反復的相互調整を意味する。<sup>11)</sup> また、社会的専門化の有効な機能はコミュニケーションを促進し、人々に魅力的な社会的状況を作り出すことである。適当な社会結合的専門化は一方では……組織参加に対する誘因として、他方では好ましい非公式組織の一面として不可欠なのである。<sup>12)</sup> そしてかかる職能は管理者ないし経営者に管理職能のひとつとして専門化される。このように管理者がその専門化した職能のひとつとして、人々の協働において相互に対立感情がなく、協調できるような魅力的な社会状況を作りあげ、ことを社会接触上の魅力とよぶのである。人々のあいだに相互作用が行なわれるとき、相互に友好的で助けあうようなチームワークを促進すること、すなわち相互作用を促進することをリーダーシップのひとつの内容とすることは、リカートの実験的研究と通ずるものと見られる。

上記のところでバーナードはリーダーシップは誘因として不可欠のものであるという。そこで第2に、誘因との関連において述べるところを見ると、彼が誘因とよぶのは人々の協力意欲を起させるものであり、それは金銭的なものに限らない。彼によれば、誘因の方法は大別して<sup>12)</sup>、(1) 特殊的で、個人に特定の提供されるものと、(2) 一般的で、個人に特定の提供されえないものとなる。特殊誘因には、たとえば (a) 物質的誘因、(b) 非個人的な機会、(3) 好ましい物的作業条件、(b) 理想の充足などがあり、一般誘因には、(e) 上記の社会結合上の魅力、(f) 状況が慣行や習慣的なやり方に適合すること、(g) ひろい参加の機会、(h) 心的交流の状態などとする。ここでいくつかのものは他の学者も指摘して説明を要しないが、(b)の理想の充足のごときは、他の学者の見逃しているものであって、人々が非物質的、将来的な、愛国心、愛社心とか、働くものの誇りのような理想をもっているとき、かかる個人の理想を

11) 141, 244頁。

12) 154頁。

組織が満足させることを意味する。かかる理想が組織において充足されるならば、協働意欲が高まるというのである。

(e)社会接触上の、あるいは社会的結合の魅力がここでふたたび取りあげられる。それは組織あるいは部分組織（バーナードでは単位組織）におけるひとつの状況であるが、そこに参加する人々に非特定の与えられるものである。≡集団間の対立の問題はよく注目されるのに対し、個人間の非協調性は意識的な注意を払われることが少ないけれども、協働的努力を減ずる点では、一般に認められているよりもはるかに影響が大きい。もし社会的状況がかれらにとって不満足ならば、他の諸誘因があっても働かないであろう。<sup>13)</sup>

(h)の心的交流の状態とよぶものは彼も ≡もっとも漠として捉えにくいもの≡だとしているが、次のごとき説明もあまり明瞭とはいえないであろう。≡それは社会的協調性に関連をもつが、本質的に異なったものである。それは時として連帯性、社会的統合感、群居本能、あるいは社会的安定感ともよばれる社会的関係における個人的和楽 (personal comfort) の感情である。それは仲間意識の機会、あるいは個人の態度における相互扶助の機会である。<sup>14)</sup> 思うに、後の人々が社会的ないし集团的欲求と呼ぶものの充足を意味するようであり、また組織の凝集性あるいは一体感とよばれるものと関連するであろう。

これら各種の客観的な誘因を組合わせて与えることが協働意欲を高めることになり、協働ないし貢献への動機づけになるとする。しかし組織が十分な誘因を与えることができない場合には説得という、主観的態度を変えさせる方法があると考えるのである。ここでいう広義の説得には、(1) 強制的状態の創出、(2) 機会の合理化、(3) 動機の教導がふくまれる<sup>15)</sup>。(2)と(3)を狭義の説得とみることができよう。機会の合理化とは、物質主義的進歩、その手段として科学を礼賛し、発明、発見の才能を讃美し、あるいは強大な販売術や広告、宣伝などによって物質—商品の価値を信ぜしめることなどを含む。また組織に参加す

13) 159頁。

14) 160頁。

15) 162-165頁。

よう、あるいは仕事や地位を引き上げるよう、あるいは大義名分に貢献するよう働らきかける方法も、特殊の合理化とよんで、このなかへ含めている。ある行動が価値あるように信ぜしめるアピールだということができよう。

もっとも重要な説得形式は動機の教導だとし、公式的には教育、宣伝、間接的には教訓、垂範、模倣と激励、習慣的態度などがあるとするが、上記の機会の合理化との区別は必ずしも明瞭でない。

しかし要するに、強制は現在限られた場合を除いて有効でないとすれば、種々の内容と形をもった説得の方法を重視せざるを得ない。そして組織の成立と存続のために誘因を与えねばならないけれども、それが十分でない場合に説得が必要であるとする。組織構造の諸要因のひとつとして誘因をとらえ、それを補完するものがリーダーシップだとすれば、説得がリーダーシップの主たる内容だとも解されるが、そのような解釈が正しいかどうかは明らかでない。上記の特殊の誘因は組織あるいは管理者が与える誘因であるが、いわゆる一般的誘因のあるもの、たとえば社会的欲求の充足、参加の機会なども、説得とならんで、管理者が部下の協働意欲に影響を与えるリーダーシップの内容と考えられるのではなからうか。

第3に、コミュニケーションに関連して、そのもっとも一般的な側面である権威の問題を扱うときにも、リーダーシップに触れている。バーナードの組織理論の特異な一面は権威の受容説をとるところにある。コミュニケーションの重要な形である命令は受けいれられ実行されるとき、命令の権威が認められる<sup>16)</sup>。逆にいえば、命令が発せられても、それが実行されなければ、命令の効果も意味もない。命令の権威はないのである。このように考えて、彼は命令が権威をもつかどうかは、それを受けたものの受容いかにあるとするのである。管理組織上の上位者が当然に命令の権威をもつとする上位権威説は仮構にすぎないとして反対する。この意味でバーナードは権威受容説をとるものとされるのである。

16) 177頁。

しかし権威の決定力が下位の個人にあるのに、いかにして継続的な協働が確保されるのであろうか。それは部下個人の決定—同意が次のように行なわれるからだと考える<sup>17)</sup>。

- (1) 永続的な組織では、慎重に発せられる命令はおうむね受けいれられるための4条件に合致している。
- (2) 各個人には無関心圏 (zone of indifference) が存在し、その圏内にある命令はその権威の有無を意識的に問うことなく受容しうる。
- (3) 組織に貢献している人々の利害は協働維持の問題から影響をうけるから、その結果、無関心圏の安定性がある程度まで維持される。

すなわち命令の内容によって問題なく受けいれられるものがあり、それは権威の問題に関するかぎり、命令かどうかであるかについて比較的無関心であり、その圏内にある命令はすべて受けいれられる。これを無関心圏とよぶが、それは広くも狭くもなる。誘因を与えあるいは説得によって、組織に対する個人の執着ないし一体感を強め、それが貢献努力の犠牲をこえるときは、無関心圏は広がる。とくに(3)に述べるような、権威を否定すれば組織の維持が困難となり、人々の利益を害することとなるから、通常は権威を維持しようとする積極的な関心がある。いいかえれば、≠個人的利益のために組織要求を曲げようと故意に企てるならば、それは組織自体を危うくすることになる。……故意に義務を怠ることは敵対行為であり、……組織を窮地におとし入れることは許さるべきでない≡という考え方があるというのである<sup>18)</sup>。従って組織の下部に組織忠誠心と組織連帯感を教えこむことが必要となるのである。

そしてこの関心ないし考え方を維持することが大部分非公式組織の機能であり、一般に世論、組織意志、集団態度などの名で呼ばれているものであって、この非公式に樹立された集団の一体感が個人の態度に影響を与えるとする。すなわち無関心圏の拡大に影響するような集団精神の確立は、後に述べる管理者

17) 179, 181頁。

18) 183-185頁。

の創造的職能とされるものであって、リーダーシップの重要な内容と見られているのである。セルズニックの所説のうち、経営者が組織活動を貫く集団精神、使命感を参加者に徹底させることを重視する<sup>19)</sup>のは、バーナードのこのあたりから示唆をうけているように思われる。

以上はバーナードによれば権威の主観的側面であるが、他方、権威の客観的側面があるとする。もし上位の地位から出されたコミュニケーション——命令がその地位にふさわしい優れた視野と展望をもっているときは、人々はそのコミュニケーションに権威を認める。それは「地位の権威」とよばれる。これに対して、命令を発する人が優れた能力——知識とか理解力とか——をもっているとき、地位と無関係に尊敬をかちえて権威が認められる。それが「リーダーシップの権威」とよばれ、地位の権威とリーダーシップの権威とが組合わされるとき、一般に人々は権威を認め、はるか無関心圏の外にある命令でも受け入れられるようになる<sup>20)</sup>。この所説はヘッドシップとリーダーシップとを区別するのであるが、後者の根源を能力のみに求めるところに問題があることは、後に触れるとおりでである。(もっとも終局的には、権威の決定権は部下個人の手中にあることを強調する。)

以上のごとく、公式組織の諸要素を論ずるあいだで、バーナードはしばしばリーダーシップに論及しており、そこである程度まで彼のリーダーシップの意義が明らかにされている。それは公式組織の構成要素だけで個人の協働を確保するに十分でないときに、補完的に用いられるものであり、主として説得の方法によって個人の主観的態度に影響を与えるものである。また、それによって命令の受容される範囲、すなわち無関心圏を拡大する作用をもち、組織への一体感、組織感を強化する内容をもつものと解されるのである。そしてかかる職能は管理者に専門化されるとする。

なお、管理過程において全体感覚を保持するという点については、彼の特異

19) Selznick, *op. cit.*

20) 188頁。

な理論のひとつである組織の有効性(効率)と組織の能率とを両立させて、組織の均衡をはかるという面を強調している<sup>21)</sup>。小論ではこの側面については省略したい。

#### IV リーダーシップと管理責任

バーナードにおいては、リーダーシップが管理過程ないし意志決定の「道德的側面」だという語がしばしば用いられる。道德的側面とは、種々の経路を通じて人々の感情に影響を与え、そして協働の新しい特定目的を形成する態度、価値、理想、希望の部面であると説明し、われわれが道德的というときの意味とはやや異なるようである。一面においては、心理的に態度や価値に関係するという意味で道德的というのであろう。他方、人々は多くの個人的な行動準則ないし行動基準をもち、それが人々の行動を制約する。そのなかには外から与えられる狭義の道德基準と認められるものもあるが、ここでは心理的特性や態度もふくまれる<sup>22)</sup>。リーダーシップはそれらの要因に影響を与えるものであるところから、リーダーシップをやや広い意味で道德的要因とよぶとも考えられる。「経営者の役割」の最後の第17章では管理責任について論ずる。その意味は、リーダーシップが人々の行動準則(道德準則)や態度に影響を与えるものであるが、それによって人々がいかに影響されるか、いかに組織の要求に合致するような行動を安定的にとるかについてのメカニズムを考察するのであって、これを有効に果すことが管理者の重要な責任ないし職能とするのである。そして組織から来る準則に支配される程度が強いとき責任感が強い、あるいは責任能力が高いという。

まず、人々は種々の私的道德準則をもつ。それが個人の行動を規制するという意味で私的という形容詞がつけられる。その準則の起源はさまざまであるが、ともかくそれらはなんらかの程度で行動に影響を与える。しかし準則に行動が

21) 252-274頁。

22) 227, 285頁。



支配される程度は人により、状況によって、一様でない。このような準則に支配される程度を道徳水準 (moral status) とよぶ。従ってそれは各人の資質の問題である。

しかしながら道徳準則には多くのものがあり、ときには準則のあいだに対立、矛盾がある。1つの準則に従うとき、他の準則がやぶられることがある。従って準則に支配される程度が高く、道徳準則に固着しこれを遵守する一般的態度が高くても、他面、多くの人々に共通に認められ、重要とされている準則に反することがある。ことに準則のなかには、組織の要求からでてくる道徳準則、たとえば専門的な仕事における準則や、組織全体のためには個人の利益を犠牲にしても行動するという準則など、すなわち組織準則があり、それらを遵守し、それらの行動規制力に強く影響されるときに、責任感が強い、あるいは責任能力が高い (high capacity of responsibility) とするのである<sup>23)</sup>。かくして彼においては道徳水準と責任感 (ないし責任能力) が区別されるのである。

たとえば企業のごとき組織についていえば、組織準則のうちには、(1) 法律その他の会社に適用される国家の準則、(2) 客観的な権威体系 (管理組織) をふくめて一般目的ならびに一般方針への服従、(3) 彼の部門の一般目的、(4) かれの部下の一般的道徳標準、(5) 全体としての技術的状态、(6) 非公式組織の一般的準則、(7) 「組織全体のため」 という言葉に示されている準則、(8) 部門の非公式組織の準則、(9) 部門全体としての技術的要求など<sup>24)</sup>が含まれるだろう。このように多くの準則が組織の側から要求される。そこで責任能力とは「かかる準則に反する直接的衝動、欲望あるいは関心には抵抗し、準則と調和する欲望あるいは関心に指向するように、これら準則につよく支配される能力」であると定義される。これが管理者のリーダーシップの重要な内容として挙げられる。

誤ったリーダーシップは純個人的な動機と組織目的とを取りちがえているの

23) . 280-286頁。

24) 293頁。

である。このような場合、かれの責任は事実によって破壊され、リーダーシップは失敗し、かれはもはや何物をも創造できず、目的と環境の矛盾になやみ、不誠実のために影響力が失なわれるようになる。しかしこういうことが現われるまでは——確立した組織では、組織のほうがリーダーの能力を超えて成長することがあるから、いつかはこういったことが必ず現われてくるが——組織道徳〔準則〕を創造することこそ、個人的な関心、あるいは動機のもつ離反力を克服する精神である。かような最高の意味におけるリーダーシップがなければ、組織に内在するかかる困難はしばらくといえども克服できない。リーダーシップは自然の法則を無効にするものでも、また協働的な努力に要する諸要因にかわりうるものでもないが、必要欠くべからざる社会的な本質である。<sup>25)</sup>

それは主としてリーダーシップのもつ能力的側面であるが、それが人間の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質であるという見地からそう考えるのである。かくしてバーナードは一面においてリーダーシップの能力的側面を重視する。リーダーシップ論の2つの大きな流れ——特性説と行動説（ないし情況説）——のうち、少なくともこの部分では、まず前述の部分でも能力説ないし特性説を主張する。彼の論文集のなかの「リーダーシップの本質」においてもこの見解が認められる<sup>26)</sup>。しかしバーナードはそれだけにとどまてはいないで、前節のようにリーダーが部下に影響を与えるための行動にも触れていることを見逃してはならない。

ただバーナードがリーダーシップのための行動に触れている部分は必ずしも明快に体系化されているとは見がたい。前にみたように、本書の諸所に管理者が部下に影響を与えるための行動の種々の側面を断片的に述べており、また最後にリーダーシップの創造的側面を論じている。

管理責任、すなわちリーダーシップは他の人々のために道徳的準則を創造することを著しい特色とするという。これは部下に対する働きかけ、説得ない

25) 294, 302-303頁。

26) Barnard: *Organization and Management*, pp. 92-102.

し影響の面であって、もっとも一般的に認められているのは、組織内におけるモラルの確保、高揚とよばれるものと、組織の権威体系に考え方、基本的態度および忠誠心を教えこむ過程であって<sup>27)</sup>、上記の集団精神（経営理念）の創造もこれにふくまれる。それによって個人的利害とか、重要でない個人的準則を組織全体の利益に従属させることになるという。

またそれと併んで、準則の対立があるとき、それを解決するために道徳的な基盤を工夫すること、すなわち「例外事項の処理」あるいは「司法的機能」などと呼ばれているものがある。対立を避けるために新しい処置をもってくるか、あるいは例外とか妥協が道徳的に正当だと理由づけをすることを意味する。このような司法的過程は管理職能を遂行する場合に必ず伴うものであり、それによってこそ経済的適合性（組織の有効性と能率との両立）や組織の凝集性、連帯性が確保されるとするのである<sup>28)</sup>。全体感覚は重要な点においてこれを意味すると考えられる。

かように「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道徳性の高さから生ずる<sup>29)</sup>」といて、リーダーシップを重視するけれども、彼の論究は以上の程度にとどまり、かなり抽象的であるとともに、リーダーシップの行動面については結局展開が不十分だと見なければならぬであろう。ことに行動について考えるとすれば、リーダーシップの手段ないし内容がもっと詳細かつ体系的に論述される必要があると考えられるのである。

## V 結 び

彼の言葉によれば、「管理過程の本質的側面は組織全体とそれに関連のある全体的状況を感じ得ることである。それはたんなる主知主義的方法の能力や状況の諸要素を識別する技術以上のものである。それを適切にあらわす言葉は「感じ」、「判断」、「感覚」、「調和」、「釣合い」、「適切」である。それは科学よ

27) 298頁。

28) 299-300頁。

29) 302頁。

りもむしろ芸術の問題であり、論理的であるよりもむしろ審美的である。<sup>30)</sup>この言葉は経営者としてながい経験と思索から得た真理をふくんでいると思われるが、しかし本書の論じているところよりも、より多くを理論的に展開することは可能であろう。ともあれ、リーダーシップに関する研究がその後多くの人々によって発展をとげたのは、本書の先駆的研究に負うところが多いことは疑いないであろう。

それにしてもバーナードは、(1) 彼の精緻な近代的組織理論の構成からリーダーシップの重要性を説き、組織における位置づけを行なったこと、また、(2) リーダーシップによってこそ組織への従業員の忠誠心、連帯感が確保され、協力的態度が促進され、従って組織全体の維持存続にとってリーダーシップは不可欠であること、さらに、(3) リーダーシップにはリーダーの能力的側面とリーダーが部下に影響を与える行動の側面とが指摘されていること、などは彼の理論の特色であり、また貢献であるといわねばならないであろう。

---

30) 252頁。